



## Anexo 1. Plantilla de memoria anual de análisis de resultados

### PE 2. MEMORIA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

**TÍTULO: Máster Universitario en Dirección de Personas en las Organizaciones**

**CURSO ACADÉMICO: 2017-18**

**FECHA DE APROBACIÓN POR LA CGC: 12 de diciembre de 2018**

#### PA 1. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DEL TÍTULO

##### Perfil de ingreso

Seguimos adelante en nuestro camino de ajustar el perfil del alumno a pesar de que en el corto plazo ello implique tener un menor número de alumnos. La experiencia nos ha enseñado que hay una correlación muy alta en la exigencia en el proceso de admisión y la satisfacción de los profesores primero, y empleadores después, con los alumnos.

La reducción en la satisfacción de los alumnos con el perfil de ingreso se debe a la disparidad en la experiencia profesional previa. Este curso se mezclaron en el aula alumnos con mucha experiencia previa, con alumnos recién graduados. Los primeros veían un problema en ello.

##### - Propuestas de mejora:

El “Master en Dirección de Personas en las Organizaciones” (MDPO) responde a los objetivos de los programas Master “Bolonia”. El Master pretende ser un instrumento para la inserción laboral en el mundo de los Recursos Humanos, de alumnos de reciente graduación, y por tanto, con poca experiencia profesional. Es un master de especialización, orientado a iniciar una carrera profesional y no un programa “executive” para profesionales en ejercicio, orientado a reciclar o actualizar conocimientos. Así pues, en el futuro trataremos de reducir la edad media de los alumnos, concentrándolos en una franja más estrecha.

##### Reconocimiento de estudios previos

No se han reconocido créditos por estudios cursados en otra titulación a ningún alumno.

##### Tasas académicas generales

Tras dos años en que la tasa de graduación se encontraba por debajo de los límites fijados en la memoria (90%) y un año en el que la tasa de abandono superaba el límite máximo de la memoria (5%), este curso hemos vuelto a la normalidad, con una tasa de graduación del 100% y sin ningún abandono. Seguramente, como indicábamos en las pasadas memorias, hemos podido corregir esta situación poniendo un mayor cuidado en el proceso de admisión.

##### Resultados de las encuestas de satisfacción general

- El grado de satisfacción media de los alumnos con el programa se ha reducido ligeramente. Hay dos ítems que reciben una puntuación inferior a 3. El primero se refiere a la oferta de



asignaturas optativas (que han puntuado con un 2,3). El MDPO no prevé ofrecer asignaturas optativas. Comentando el asunto con los alumnos, éstos comentan que no es que detecten una carencia en el programa formativo (no echan en falta ningún tema relevante); es más bien que les gustaría tener la posibilidad de profundizar en alguna de las materias del programa docente. En este sentido, y dado que nos hemos trasladado a Madrid donde trabajan un buen número de nuestros egresados, estamos estudiando la posibilidad de ofrecerles formación continua en forma de algunos programas enfocados. Estos programas podrían eventualmente ser cursados por los alumnos del MDPO. El segundo ítem con una puntuación inferior al 3 (concretamente 2,8) se refiere a que los alumnos incrementarían la duración relativa del Trabajo Fin de Master (TFM) respecto al período docente. Los alumnos manifiestan que les gustaría poder empezar su TFM durante el primer año académico del programa, porque resultaría más sencillo trabajar con el tutor durante ese tiempo (en el MDPO los tutores de los TFM son profesores del programa por lo que tienen un contacto continuo con ellos en el aula). Sin embargo, en el MDPO, el periodo de prácticas curriculares y el TFM ambos se realizan durante el segundo curso académico. No vemos forma de modificar esto por dos motivos. En primer lugar porque hasta el final del primer año los alumnos no tienen las herramientas necesarias para afrontar con garantías el TFM (especialmente el módulo de innovación en el que se forman en la identificación, planificación y seguimiento de proyectos de innovación, que es la base de los TFM). Segundo, porque la dedicación que exige el TFM hace que sea incompatible con la carga de trabajo que requieren las demás asignaturas.

- Puede incluirse también el análisis de algún ítem de la encuesta llamativamente bajo (de los ítems de 1 a 11).
- Hay dos ítems que han recibido una puntuación sensiblemente inferior a la de los años anteriores: ítem 8 (existen suficientes mecanismos para que los alumnos puedan manifestar su opinión) e ítem 9 (se toman medidas para solucionar las quejas e inquietudes que transmite el estudiante). Sobre este particular hay que decir que el año pasado cambió la persona que coordinó el master (que es quien tienen un mayor contacto directo con los alumnos y se encarga de transmitir sus inquietudes y necesidades). En el curso 2018-2019 hemos cambiado nuevamente de coordinador.
- Conviene analizar también los porcentajes de respuesta a ambas encuestas.
- A la hora de valorar los porcentajes de respuesta a los cuestionarios de satisfacción por parte de los alumnos hay que tener en cuenta que los alumnos que responden este cuestionario son los alumnos de segundo año. Estos alumnos de segundo año se encuentran en el período prácticas y realizando sus Trabajos Fin de Master, por lo que resulta más difícil que respondan a esos cuestionarios. Este año vamos a tratar de adelantar la fecha de envío del cuestionario y lo va a enviar el director académico (en lugar del coordinador), para tratar de incrementar el ratio de respuesta.

### Seguimiento de los informes de ANECA de verificación, seguimiento y acreditación

Se realizó un MODIFICA el 10 de octubre de 2017



## PA 2. REVISIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

### Guías docentes

- Fecha de publicación de las guías docentes para este curso académico.

La estabilidad en el claustro de profesores ha hecho que las modificaciones en las guías docentes con respecto a las del curso pasado hayan sido muy reducidas. Esto ha facilitado que las guías hayan estado disponibles para los alumnos mucho antes de comenzar el curso.

#### - Análisis de los aspectos más relevantes:

No hay ninguna novedad relevante en este aspecto, ya que las guías venía publicándose de forma completa y adecuada desde hace dos cursos.

Tal y como figura en la memoria 2016-2017 El curso 2015-2016 se hizo un trabajo minucioso en la actualización de las guías docentes de forma que proporcionasen la información necesaria y que esta fuese acorde con los contenidos de la memoria certificable. Estos contenidos están accesibles para todos los interesados, actuales y futuros alumnos. Este curso hemos tratado de mejorar la organización de la información y documentos de la intranet (casos, lecturas, presentaciones ppt., resolución de ejercicios en Excel, etc.) accesibles únicamente para los alumnos matriculados. La claridad, orden y por tanto facilidad de acceso facilita mucho el trabajo de los alumnos. Así pues, a partir de este año tendremos dos versiones de las guías docentes: una para los usuarios externos de la información (potenciales alumnos) pero otra, coherente con la anterior pero con más detalle, en el que por ejemplo se detalla el contenido de cada sesión y el material bibliográfico, casos, etc. que se trabajarán en cada una de ellas.

#### - Propuestas de mejora:

Las guías docentes proporcionan información de gran utilidad para los alumnos al permitirles conocer las actividades formativas antes de comenzar las asignaturas y les facilita su trabajo a lo largo del semestre. Ahora bien, las guías de unos profesores pueden ser también de utilidad para otros profesores, es decir, las guías pueden servir también para mejorar la coordinación. En este sentido, nos proponemos que los profesores introduzcan comentarios en las guías docentes de forma que sus compañeros de claustro conozcan el objetivo formativo de cada una de sus sesiones (esta información no estará a disposición de los alumnos pero sí se compartirán con los profesores). Esta información ayudará a identificar y reducir solapamientos en los contenidos.

### Encuestas de satisfacción de las asignaturas

- Se sugiere que en este apartado se analicen las asignaturas con una media menor de 3,5 en el ítem 20 y se informe de las medidas que se han tomado para intentar mejorar este valor

La encuesta de satisfacción de los alumnos con las asignaturas ofrece las siguientes conclusiones. Si nos fijamos en el ítem 11, hay una asignatura (Coaching I) por debajo de 3,5; una asignatura (Coaching II) entre el 3,5 y 3,8; cinco asignaturas entre el 4,0 y el 4,4; y cuatro asignaturas con un 4,5 o más. Como se mencionó en la memoria del año pasado, la asignatura de Coaching tiene una importancia especial es el programa. Todos las medidas que hemos tratado de implantar para mejorar los resultados han sido infructuosas. Así pues, en el curso 18-19 hemos encargado la organización de este módulo a otro profesor, que conoce el programa puesto que imparte clase en la asignatura de “Proyectos de Desarrollo de Personas” muy satisfactoriamente.

- Puede incluirse también el análisis de asignaturas especialmente delicadas (asignaturas nuevas, asignaturas en inglés,...) o que tengan algún ítem llamativamente bajo

En las encuestas de satisfacción, en consonancia con los comentarios de las encuestas sobre la



satisfacción con el programa (comentarios sobre TFM), los alumnos sugieren que la asignatura de “Gestión de la Innovación” se imparta desde el primer semestre (en lugar de hacerse exclusivamente en el segundo), para tener más tiempo para realizar el proyecto de innovación que realizan en equipo y que les aporta la metodología necesaria para llevar a cabo más adelante sus TFM de forma individual. Sin embargo, la dirección académica y los profesores del master consideramos que esto no es posible. Los alumnos necesitan la base conceptual que les aportan las asignaturas del primer semestre para poder afrontar con garantías la asignatura de “Gestión de la Innovación”.

- Conviene revisar las asignaturas con un índice de respuesta inferior al 40%.

Todas las asignaturas tuvieron un índice de respuesta superior al 50% excepto una, “Dirección Avanzada de Personas” (47,06%) que viene recibiendo todos los años un índice de satisfacción superior a 4,5.

### Resultados académicos de las asignaturas

La aplicación rigurosa de los criterios de selección, trabajar con un número de alumnos reducido y el sistema de evaluación continua con feed-back frecuente, hacen que podamos lograr unas tasas de rendimiento y éxito del 100%.

Por otra parte, seguimos trabajando en evitar la concentración de notas en una franja reducida. Este año la distancia entre la nota más alta y la más baja se ha ampliado.

### Coordinación

Asuntos más relevantes tratados en las reuniones de coordinación y en su caso cuestiones a considerar para el próximo curso académico.

Durante el curso 17-18 tuvieron lugar 6 reuniones de coordinación, en las siguientes fechas: 4 septiembre; 11 noviembre; 12 febrero; 20 diciembre; 30 abril; y 28 mayo.

A las reuniones de coordinación acuden de forma ordinaria el director académico, la persona que coordina el programa Master, y los profesores que coordinan cada una de las asignaturas. Como puede observarse mediante la lectura de las actas que se redactan, las reuniones tienen dos objetivos principales. Primero, se trata de garantizar que en todas las asignaturas se llevan a cabo las actividades formativas previstas en las guías docentes. Se repasa el calendario de sesiones y se informa de fechas de entrega de trabajos, exámenes u otras actividades que por implicar un esfuerzo extra de los alumnos, pudieran ser un problema para el normal desarrollo de otras asignaturas. La coordinadora del programa plantea también los asuntos que le haya podido transmitir el delegado de los alumnos. El segundo objetivo es analizar la marcha del curso y detectar necesidades especiales. Por ejemplo, tras una sesión de coordinación se decidió dar a los alumnos unas sesiones sobre el programa Excel. En otras ocasiones se plantean actividades extracurriculares. Por ejemplo se plantean potenciales invitados para la el ciclo de conferencias “mi experiencia dirigiendo personas”, en función de los intereses que se detectan entre los alumnos, et.



### PA 3. PROCESO DE ASESORAMIENTO

Los porcentajes señalados en este informe han sido elaborados con los datos de asesoramiento del periodo comprendido entre el 1 de septiembre de 2017 y el 31 de julio de 2018. Según la indicación de Vicerrectorado de alumnos, los datos se han organizado en tres bloques (Grado, Doble Grado y Máster).

Los datos muestran que el asesoramiento en los programas Máster están comenzando a registrarse en el Programa. El curso pasado sólo había 13 entrevistas registradas durante todo el curso 2016-17. Sin embargo, este curso se han realizado 144 entrevistas y constan como asesorados el 58% de los alumnos (frente al 10% del curso 2016-17).

Cabe destacar que el hecho de que los directores de los Master, con quien los alumnos están en contacto continuo, sean los asesores de los alumnos del mismo, produce un efecto positivo en el seguimiento y asesoramiento de los alumnos.

### PA 4. PROCESO DE MOVILIDAD

NA

### PA 5. PROCESO DE PRÁCTICAS EXTERNAS

#### - Análisis de las respuestas de los alumnos al cuestionario

Resulta evidente que a la luz de estas respuestas debemos mejorar la gestión de las expectativas de nuestros alumnos.

En lo que se refiere al cuestionario de autoevaluación, los alumnos manifiestan que las mayores dificultades que encontraron durante su período de prácticas fue la de ser suficientemente empáticos, integrarse adecuadamente en los equipos y ser flexibles para adaptarse a los cambios.

Esta información es muy relevante para ser tenida en cuenta en el módulo de coaching, para estudiar formas de trabajar esas competencias con los alumnos.

#### - Análisis de las respuestas de las empresas a los cuestionarios

La valoración que las empresas hacen del trabajo de los alumnos del master es muy favorable. Llama la atención que si bien los alumnos manifiestan tener dificultades para adaptarse al cambio (véase comentarios a la tabla anterior), las empresas puntúan a nuestros alumnos con un 10 en ese apartado (ítem 9). Además las empresas destacan la alta motivación de los alumnos su buena organización, orientación a resultados y su capacidad para resolver conflictos.

Las dos limitaciones más sobresalientes que identifican las empresas en el trabajo de nuestros alumnos (puntuadas con un 7 sobre 10) es su orientación al cliente y la falta de confianza en sí mismos, lo que cabe razonablemente esperar de personas que se incorporan no solo a una nueva empresa sino al mercado laboral.

Por último, las empresas valoran con un 7 sobre 10 los trámites de gestión de las prácticas y la agilidad de respuesta de las personas que coordinan los trámites. En este sentido debe mencionarse que las actividades



relacionadas con salidas profesionales dentro de la universidad han pasado en los últimos tiempos por un proceso de reorganización, que ha tenido como objetivo acercar las personas que trabajan en el servicio a las facultades y programas. Estamos seguros que esta reorganización tendrá sus frutos y facilitará los procesos tanto a alumnos como a empresas.

## PA 6. PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

### - Análisis de las respuestas de los egresados al cuestionario

Cabe destacar tres aspectos: Primero, todos los ítems mejoran su calificación en relación con el curso anterior. Segundo, el aspecto mejor valorado sigue siendo la “formación humana” (algo especialmente relevante en un master en “Dirección de Personas”) pero el segundo aspecto destacado por los alumnos son las “metodologías docentes”. El muy gratificante saber que la amplia variedad de actividades formativas que prevén las guías docentes de las asignaturas se perciben como muy eficaces por parte de los alumnos. Tercero, que los ítems peor valorados tienen una puntuación media de 7,41 sobre 10. Corresponden a la “adecuación de la formación a las exigencias del mercado laboral” y al “equilibrio entre la formación teórica y la práctica”.

Parece que los alumnos detectan una carencia en los contenidos prácticos del Master, sin embargo la formación práctica recibe una puntuación de 7,85. Es decir, parece más bien que los alumnos quieren destacar positivamente la formación teórica (a la que otorgan una puntuación de 8,15), que penalizar la formación práctica.

### - Propuestas de mejora:

En conversaciones mantenidas con los alumnos, estos señalan que el módulo de innovación es el módulo que tienen mayores carencias en cuanto a utilidad de contenidos y metodologías. El próximo curso abordaremos una revisión de sus profesores y actividades docentes.

## PA 7. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

### Profesorado

Los datos de horas de docencia se han tomado del programa informático que la universidad utiliza para introducir la información de los planes docente de los distintos programas y centros. En este sentido ha habido un cambio de criterio en la elaboración de los planes docentes. El curso 17-18 se decidió registrar no sólo las horas de dedicación docente prevista en las actividades formativas sino también todas aquellas horas en las que los profesores tienen contacto con los alumnos tales como las tutorías o las horas que los coach dedican a reunirse con los alumnos, especialmente nuevo para los profesores invitados. Este cambio de criterio hace que las cifras totales de docencia sean mucho mayores. La Universidad tiene una información más real sobre la dedicación a los alumnos pero las cifras de horas de docencia incluyen elementos heterogéneos y los % de dedicación por categoría pierden relevancia.

### - Propuestas de mejora:

Los alumnos manifiestan estar muy satisfechos con la calidad de la docencia del programa y con la dedicación de los profesores. Esperamos poder cerrar el gap con los porcentajes de docencia por categoría previstos en la memoria en la medida en que algunos profesores doctores a tiempo completo están inmersos en procesos de promoción profesional.



## PAS

En el curso 1718 la Facultad ha incrementado su plantilla en 6 plazas respecto al curso anterior, de 20 a 26 personas (3 directivos, 13 titulados y 10 administrativos), esto se debe a varios factores:

1. Integración del Instituto Empresa y Humanismo en la Facultad, desde este curso queda adscrito a la Facultad (+ 4 personas PAS).
2. Dado que el Máster en Dirección de Personas se traslada a Madrid el próximo curso, se ha visto la necesidad de reforzar la plantilla en Madrid para la promoción de los dos másteres y poder aumentar el nº de solicitudes así como ampliar el campo de las prácticas y la inserción laboral de los mismos (+1)
3. Un refuerzo en el área de prácticas y salidas profesionales, dado el mayor volumen desde primer curso de realización de las prácticas y actividades que se organizan desde el área de desarrollo para la formación e inserción de los alumnos en el mundo laboral (+1)

## PA 8. PROCESO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

- Analizar cambios en la descripción de recursos materiales y servicios respecto a lo señalado en el apartado 7 de la memoria de verificación.

El MDPO se imparte en el Edificio Amigos de la Universidad. Es el edificio más moderno de la Universidad, construido hace apenas 5 años y que dispone de todos los recursos materiales necesarios. No obstante, es un hecho que los alumnos vienen reduciendo su satisfacción con los medios materiales. Hemos tratado de conocer el motivo de la decreciente satisfacción hablando con los alumnos. En nuestras conversaciones con los alumnos estos no ven con buenos ojos que los alumnos de grado compartan las mismas instalaciones y recursos que ellos. Es cierto que la Universidad ha iniciado el traslado de los programas Master a Madrid. Las aulas y resto de instalaciones que utilizaban esos programas son ahora utilizados por los alumnos de grado (con necesidades crecientes). Así pues, los alumnos de nuestro Master se han sentido “invadidos” por los alumnos más jóvenes. Esta situación cambiar radicalmente en el curso 18-19, curso en el que el master se imparte también en Madrid, en el edificio Alumni para programas Master de reciente construcción.

- Incluir las principales sugerencias de mejora provenientes de las encuestas de satisfacción, reuniones de coordinación, peticiones de Departamentos, etc.